

## Managementforschung und theologische Ethik im Diskurs: Beobachtungen und Reflexionen aus der »Trading Zone« von Management und Religion

Von Simon Grand und Markus Huppenbauer

### 1. Einleitung

Zwischen Religion und Management gibt es viele Verbindungen und denkbare Bezüge. Diese haben gerade heute eine gewisse Aktualität, werden durchaus aktiv generiert und gelten als innovativ. Religion (spezifischer: Spiritualität) wird als Orientierungshilfe und Ressource für Manager/innen angeboten; Managementwissen wird eingesetzt, um Religion wirtschaftlich und organisatorisch effizient zu machen. Unterdessen haben sich auch die Wissenschaften des Themas angenommen.<sup>1</sup> Dabei scheint es vor allem darum zu gehen, Wissensbestände, Erfahrungen und Kompetenzen aus einem Bereich im jeweils anderen Bereich produktiv zu machen. Sie dienen als externe Normen und Referenzen, an denen man sich orientiert oder zu orientieren hat, als Ressourcen, welche helfen, das eigene System zu optimieren, als »Learning Opportunity« im Prozess des lebenslangen Lernens, als Möglichkeit, sich neuartige Sichtweisen zu eröffnen, als Chance, innovative Potentiale zu erschließen und das eigene beziehungsweise das jeweils andere System kritisch zu hinterfragen.

Wir diskutieren in diesem Text, wie diese Art des Transfers – wir sprechen generalisierend von Wissenstransfers – aus der Sicht der Managementforschung und der theologischen Ethik grundsätzlich bestimmt und beurteilt werden kann. Wir werden

- (1) zeigen, dass das Konzept des Wissenstransfers für die Relationierungen zwischen Management und Religion nicht ausreicht und wichtige Möglichkeiten der Interaktion zwischen Religion und Management ausblendet. Stattdessen werden wir
- (2) das Konzept der »Trading Zone«<sup>2</sup> aus der Wissenschaftsforschung einführen und als alternative Sichtweise vorschlagen, um
- (3) zu zeigen, wie anhand der Begriffe Unsicherheit (Managementtheorie) und Unverfügbarkeit (theologische Ethik) Management und Religion sowie die entsprechenden Diskurse auf neuartige Weise aufeinander bezogen werden könnten.

### 2. Wissenschaftlicher Kontext und Ausgangspunkt

Mit Bezug auf die Managementforschung wird hier eine Perspektive vertreten, die sich im Kontext der Forschung zu organisationaler Wissenscreation, technologischer Innovation und unter-

nehmerischer Strategieentwicklung etabliert hat.<sup>3</sup> Die Unsicherheit und Offenheit unternehmerischen Denkens und Handelns werden als zentrale Phänomene wahrgenommen und als fundamentale Kategorien in die Reflexion von Managementprozessen integriert und nicht als Abweichung von einem eigentlich geordneten und zielgerichteten Verständnis von unternehmerischem Denken und Handeln gesehen, wie das in der Managementdiskussion in den meisten Fällen geschieht. Unsicherheit und Offenheit bilden in dieser Perspektive den Ausgangspunkt und Fokus für die angemessene Konzeptionalisierung von Unternehmertum und Management. Damit kommen die prinzipielle Verhandelbarkeit und Veränderbarkeit von etablierten Wissensbeständen und die gestalterisch-kreativen Freiräume in den Blick; der Fokus liegt insbesondere auf der praktisch-konkreten Aktualisierung und Umdeutung von wesentlich »verkörpertem« Wissen im Handeln und durch situierte Praktiken.<sup>4</sup> Ausgangspunkt in der Managementforschung ist also die Beobachtung, dass unternehmerisches Denken und Handeln als von fundamentaler Unsicherheit geprägt verstanden werden muss. Das macht die Orientierung und Fokussierung des Denkens und Handelns schwierig und fragil. Zugleich verfügen Unternehmer und Manager über Techniken und entsprechend designtes Wissen, die sie gerade auch in diesen Situationen produktiv und handlungsfähig machen.

Ausgangspunkt in der theologischen Ethik ist (parallel dazu konzipiert) die Feststellung, dass Handlungen und Lebensvollzüge von Menschen, mitsamt ihren Institutionen und Organisationen, auf vielfältige Weise abhängig und verletzlich sind.<sup>5</sup> Menschen sind zunächst Empfänger/innen, von Lebensmitteln und Ressourcen, Begegnungen und Beziehungen, Situationen und Opportunitäten, Chancen und Risiken. Es handelt sich hier häufig um Lebensumstände, Lebensvollzüge und Lebensbestände, über die menschliches Handeln faktisch nicht verfügt, welche also Grenzen menschlicher Handlungsmacht darstellen. Wir sprechen diesbezüglich von der Unverfügbarkeit menschlichen Lebens. Positiv oder negativ begegnet Menschen ständig Unverfügbares.<sup>6</sup> Zu Unverfügbarkeiten, »die sich der Transformation in Handlungssinn prinzipiell«<sup>7</sup> widersetzen, müssen sich Menschen immer schon irgendwie verhalten. Religiös orientierte Menschen, Gemeinschaften und Institutionen haben spezifische Kompetenzen, gerade mit Blick auf diese fundamentale »Herausforderung«, ganz grundsätzlich Orientierung und Verortung in der Welt zu gewinnen und zu etablieren.<sup>8</sup> Sie tun das mithilfe bestimmter Rituale und entsprechend gestaltetem »Wissen« (Symbolen, Metaphern, Bildern, Geschichten, Mythen usw.): »Durch ihre Praxis, ihren Kult und ihre Lehren leiten sie [die Religionen, die Autoren] Menschen an, sich in bestimmter Weise in der so erlebten, verstandenen und symbolisch geordneten Welt zu verstehen und zu orten und sich diese Weltsicht und Lebenseinstellung emotional und kognitiv durch Mitvollzug anzueignen«<sup>9</sup>. Wir verwenden hier also einen recht abstrakten Begriff von Religion, der keinesfalls beansprucht, das, was Religionen empirisch sind, adäquat zu erfassen. Religionen sind – zumal in einer Innenperspektive – noch vieles anderes und vieles mehr. Die mit diesem Religionsbegriff ins Spiel gebrachte Facette dessen, als was Religion bestimmt werden kann, scheint uns aber im Hinblick auf unsern Diskurs ein besonders ertragreicher Ausgangspunkt, weil er auf beide Seiten hin (theologische Ethik und Managementforschung) anschlussfähig ist.

Mit Bezug auf das zu Religion Ausgeführte als von einem Thema der theologischen Ethik zu sprechen, impliziert einerseits einen sehr weiten Begriff von Ethik. Ethik umfasst hier auch vor- und außermoralische Voraussetzungen und Randbedingungen von normativer Ethik (handlungs-

theoretische und anthropologische Fragestellungen). Andererseits wird mit einem weiten Begriff von Theologie gearbeitet: Er umfasst mit einem Fokus auf den Begriff der Unverfügbarkeit insbesondere auch religionsphänomenologische und religionssoziologische, funktionale Thematisierungen von Religion. Dass wir mit Unsicherheit (in deren Kontext Handlungen vollzogen werden) und Unverfügbarkeit (in deren Kontext menschliches Leben sich vollzieht) zwei Begriffe verwenden, die Äquivokationen nach sich ziehen könnten, ist von uns intendiert. Wir erwarten, dass sich gerade ausgehend von solchen teilweise überlappenden und doch unterscheidbaren Begriffen die Eigenheiten und Relationen von Management und Religion (respektive Managementtheorie und theologischer Ethik) einfacher bestimmen lassen.<sup>10</sup>

Wenn man das Zusammenspiel von Management und Religion vor diesem konzeptionellen Hintergrund angeht, fällt auf, dass wir in beiden Bereichen mit einer paradoxalen Struktur konfrontiert sind. Wenn Unsicherheit und Unverfügbarkeit immer (explizit oder implizit) präsent sind, stellt sich die Frage: Wie werden in diesem Horizont Handlungen und Lebensvollzüge überhaupt orientiert und stabilisiert? Zugleich wissen wir, dass Unternehmer und Manager einerseits und religiöse Menschen andererseits<sup>11</sup> kompetent sind, genau das zu leisten. Erkenntnisleitendes Interesse unseres Textes ist vor diesem Hintergrund die Vermutung, dass die innovativen Fragen im Spannungsfeld von Religion und Management heute weniger im Bereich wirtschaftsethischer Orientierungen und ihrer Implementierung zu finden sind. Wir plädieren stattdessen dafür, dass Fragen nach den Gemeinsamkeiten und Differenzen in den fundamentalen Strategien des Umgangs mit Unverfügbarkeit und Unsicherheit zugleich theoretisch ertragreicher sind, und für die Praxis von Management und Religion interessantere Perspektiven eröffnen könnten.

### 3. Zur Problematik des Konzepts des Wissenstransfers

#### 3.1. Grenzen des Konzeptes des Wissenstransfers

Die Managementforschung beschäftigt sich in den letzten Jahren intensiv mit der Frage, wie Erfahrungen, Wissensbestände und Kompetenzen zwischen Unternehmungen und anderen Institutionen produktiv und effektiv transferiert werden können. Eine häufig vertretene Ansicht ist, dass ein optimal gestalteter Wissenstransfer wichtige Wissensbestände direkt und schnell allgemein verfügbar oder zugänglich machen kann.<sup>12</sup> Dabei wird in der Perspektive insbesondere ökonomischer und informationstheoretischer Ansätze diskutiert, mit welchen Schwierigkeiten und Barrieren der Transfer von Wissen und Kompetenzen konfrontiert ist und wie er durch technologische und organisatorische Arrangements möglichst wirksam überwunden werden kann.<sup>13</sup> Allerdings weisen immer mehr Autoren – beeinflusst durch Erkenntnisse aus der Wissenschaftsforschung, der Wissenssoziologie und den Science and Technology Studies – darauf hin, dass Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen prinzipiell an spezifische Kontexte, Situationen und Verkörperungen (»embodiment«) gebunden sind, und entsprechend ein direkter und einfacher Wissenstransfer grundsätzlich nicht stattfindet, sondern dass Erfahrungen, Wissensbestände und Kompetenzen in einem neuen Kontext neu gesehen und mit Bezug auf eine neue Situation neu interpretiert werden müssen.<sup>14</sup>

Wenn wir diese kritische Perspektive ernstnehmen, ergeben sich zentrale Festlegungen, für die es auch im Kontext einer perspektivitätstheoretisch, hermeneutisch und sozialwissenschaftlich aufgeklärten Theologie gute Argumente gibt.<sup>15</sup>

- Menschen in Management- oder Religionskontexten beziehen sich in ihrem Handeln und Leben immer schon auf ganz unterschiedliche und heterogene Erfahrungshintergründe, Wissensbestände und Kompetenzen und müssen diese mit Bezug auf konkrete Situationen und Ereignisse immer wieder neu aktualisieren, referenzieren und interpretieren.<sup>16</sup> In diesem Zusammenhang von (mehr oder weniger effizientem und direktem) Wissenstransfer zu sprechen, ist eine zu grobe Perspektive auf die vielen situativen, verkörperten, kontextgebundenen Handlungen und Lebensvollzüge von Menschen in ihren heterogenen Bezugszusammenhängen. Was als Wissenstransfer bezeichnet wird, muss eigentlich als Wissenskreation reinterpretiert werden.<sup>17</sup>
- Erfahrungen, Wissensbestände und Kompetenzen bilden sich in Managementkontexten einerseits und in religiösen Kontexten andererseits auf ganz spezifische Weise heraus und strukturieren sich in Orientierungsprozessen, die durch je eigene Situationen, Ereignisse, Erwartungen und Herausforderungen geprägt sind: Die persönlichen und inszenierten Erfahrungen, die zentralen räumlichen und zeitlichen Arrangements, die als relevant etablierten Stabilisierungsstrategien (Begründungen, Bekenntnisse, Erlebnisse, Behauptungen, Geschichten, ...) sind je spezifisch und brauchen aus Sicht des einzelnen Menschen wie eines wissenschaftlichen Zugriffs eine präzise Phänomenologie und Hermeneutik. Was als Wissenstransfer bezeichnet wird, muss vor diesem Hintergrund vielmehr als Interpretations- und Übersetzungsprozess verstanden werden.

Insgesamt können wir davon ausgehen, dass sich Menschen in ihrem Denken, Handeln, (Er-)Leben und Fühlen immer schon kompetent und mit situativem Bewusstsein auf die unterschiedlichsten Möglichkeiten, Referenzen und Ressourcen beziehen.

Vor diesem Hintergrund vertreten wir die Ansicht, dass relevante Möglichkeiten und Dimensionen von Management und Religion übersehen werden, wenn deren Zusammenspiel und Unterscheidungen primär über das Konzept des Wissenstransfers thematisiert werden. Transfer setzt immer schon eine irgendwie vordefinierte Bezugsebene zwischen Management und Religion voraus, auf der Wissen, Erfahrungen und Kompetenzen, beziehungsweise konkrete Tools, Techniken und Praktiken transferiert werden: eine bestimmte religiöse Symbolisierung oder ein bestimmtes Managementmodell, eine bestimmte religiöse Technik oder ein definiertes Managementtool sollen im je anderen Bedeutungskontext oder -system eingesetzt und fruchtbar gemacht werden. Dabei werden die wichtigen Spezifika und situativen Kontextbedingungen, die Bedeutungsverschiebungen durch den je anderen Horizont, die Umwertungen in der neuen Situation durch die Wahl des Wissenstransfer-Konzeptes prinzipiell schon ausgeblendet.

Die hier thematisierten Fragestellungen und Probleme werden in der Theologie selbstverständlich schon lange diskutiert. So wenn es beispielsweise um Fragen der Relationierung von naturwissenschaftlicher Erkenntnis und Schöpfungstheologie<sup>18</sup> oder von philosophischer, normativer und theologischer Ethik<sup>19</sup> geht. Diskutiert werden dabei unterschiedliche Formen der Differenzierung und Relationierung. Genauso sind diese Überlegungen aus der Sicht einer sozialwissenschaftlich und erkenntnistheoretisch informierten Wissens-, Wissenschafts- und Innovationsforschung durchaus evident.

### 3.2. Beobachtungen aus dem Bereich von Religion und Management

Eines der wesentlichen Probleme eines Wissenstransfers zwischen Religion und Management besteht in den unterschiedlichen Anthropologien, die in deren Kontext in der Regel wirksam sind. Moderne Gesellschaften – und Managementtheorien sowie Managementpraxis stellen einen wesentlichen Teil dieser Gesellschaften dar – vollziehen und interpretieren ihr Handeln im Sinne von Planen, Steuern, Kontrollieren und Versichern im Hinblick auf bestimmte Interessen und Zielsetzungen. Man versucht in Unternehmen, aber auch in Wissenschaft und Politik, durch Handeln bestimmte Ziele zu erreichen, indem man bestimmte Zustände ändert und Prozesse beeinflusst. Auch Moralphilosophien werden im Kontext dieser Orientierung am Machbaren und an Handlungsmacht entwickelt: »Alle Zustände sind rechtfertigungsbedürftig, weil und solange sie veränderbar sind.«<sup>20</sup>

Handeln unter Unsicherheit und Leben im Kontext von Unverfügbarkeit werden zwar durchaus als Problem wahrgenommen, aber die Handlungssysteme, Institutionen und Organisationen versuchen primär, Unsicherheit zu eliminieren und Unverfügbarkeit zurückzudrängen, um genau dadurch Handlungsfähigkeit und Entscheidungssicherheit zu garantieren.<sup>21</sup> Unsicherheit und Unverfügbarkeit sind negativ konnotiert und als Herausforderung und Infragestellung der Möglichkeit von Entscheiden und Handeln gesehen. Die semantischen Kontexte, welche Handeln und Leben dominieren, lauten deshalb: Aktivität, Herausforderung, Autonomie, Selbstbehauptung, Erfolg, Probleme lösen usw. Zugleich erleben, beschreiben und reflektieren einzelne Unternehmer und Manager durchaus die paradoxe Struktur, die mit dieser Perspektive verbunden ist, weil dadurch die Unsicherheiten und Unverfügbarkeiten ja nicht verschwinden, sondern umso unkontrollierter und unerwarteter auftreten und sich aufdrängen können.

Im Kontext der reformatorischen Theologie – um nur eine Tradition zu erwähnen – wird in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Rezeptivität der Menschen bezogen auf eine handlungsmachtexterne Wirklichkeit, Gott, thematisiert. Und das hat, selten radikal formulierte, Konsequenzen: Wenn Menschen vor Gott primär Rezipienten sind, dann sind sie eben nicht primär Agenten oder Akteure. Und so gesehen herrscht für moralische Akteure, die sich als sich selbst bestimmende und über sich selbst verfügende Subjekte verstehen, vor Gott ständig der Ausnahmezustand.<sup>22</sup> Bildhaft gesprochen: Gott stört die wie auch immer Selbstsicheren in ihrer Sicherheit. Glaubens- oder Heilsgewissheit ist zu unterscheiden von einer ihrer selbst sicheren Subjektivität oder von sich selbst überzeugten Handlungsmacht. In dieser theologischen Perspektive sind Menschen handlungsfähig primär als Empfänger/innen des Wirkens Gottes.<sup>23</sup> Es liesse sich daraus mit einer gewissen Plausibilität die These ableiten, dass Orientierungssysteme – wie beispielsweise Managementsysteme, aber auch bestimmte Typen normativer, philosophischer Ethik oder politisch-normativer Theologie –, welche den Fokus primär auf Handlungsmacht und Aktivität legen, in einer fundamentalen Spannung zu Religion, respektive theologischer Ethik im hier exemplarisch bestimmten Sinn stehen.<sup>24</sup> Das Konzept eines Wissenstransfers vom einen in den andern Orientierungskontext unterschlägt diese Differenz.<sup>25</sup>

Ob und wie religiöse Orientierung unmittelbar und normativ als Handlungsorientierung in Managementsystemen umgesetzt werden kann, ist aus der Perspektive einer theologischen Ethik also fraglich.<sup>26</sup> Eine gewisse Sperrigkeit von Religion und die Eigenlogik theologischer Reflexionen sind dem Management und der Managementforschung vielmehr zuzumuten und wesentlich. Analog wird in der aktuellen Managementforschung von gewissen Autoren bestritten oder

zumindest hinterfragt, ob tatsächlich ein Transfer wissenschaftlicher Beobachtungen und Erklärungen in normative, handlungsleitende Empfehlungen für Firmen (dasselbe würde dann natürlich auch für die Übertragung in religiöse Institutionen gelten) möglich ist.

Man kann sich die hier diskutierte Transferproblematik auch an folgender Thematik klar machen: Unternehmerische Prozesse werden in der Managementdiskussion seit jeher sehr stark mit der Frage verbunden, wie Unternehmer und Manager neue Möglichkeiten schaffen, Innovationen zum Durchbruch verhelfen, oder Veränderungsprozesse anleiten.<sup>27</sup> Dieser Umgang wird primär im Modus des Handelns und Gestaltens gesehen, Zukunft wird durch Unternehmer und Manager ganz wesentlich geschaffen. In einem religiösen Horizont wird die Entstehung des Neuen dagegen immer schon in einer ganz anderen Perspektive wahrgenommen: Je nach Symbolisierung gelten hier göttliche Energien, Aktivitäten des Geistes oder Gottes Kreativität als Ermöglichungsgrund entsprechender Lebens- und Handlungsspielräume.

## 4. Das Konzept der »Trading Zone«

### 4.1. Grundsätzliche Bemerkungen zum Konzept

Auf die prinzipiellen Schwierigkeiten des Konzepts eines Wissenstransfers weisen insbesondere Autoren hin, die sich mit der Kreation und der Verteilung von Wissen in Prozessen wissenschaftlicher Forschung und/oder technologischer Innovation beschäftigen.<sup>28</sup> Zudem wird immer stärker auf das komplexe und offene Zusammenspiel von wissenschaftlicher Forschung, technologischer Innovation und der Entwicklung von Organisationen, Managementsystemen, Wissensformen und Community Kulturen hingewiesen.

Das Konzept der Trading Zone<sup>29</sup> versucht in einem Bild genauer zu fassen, was an den Rändern unterschiedlicher wissenschaftlicher und technologischer Systeme passiert, und die dabei stattfindenden Abgrenzungs-, Umwertungs-, Austausch-, Transfer- und Übersetzungsprozesse zu konzeptionalisieren. Dabei verweist das Konzept der Trading Zone auf einige wichtige Mechanismen:

- Es verweist zunächst auf den räumlich-konkreten Charakter von Situationen, in denen dieser Austausch stattfindet. Aufgrund des in technologischen Artefakten und menschlichen Erfahrungen »verkörperten« Wissens ist dieser Austausch immer auch materiell-konkret.<sup>30</sup>
- Das Konzept verweist auf den interaktiven Tausch- und Umwertungsprozess, der in dieser Zone stattfindet: bestehende Vorstellungen, die in einem Wissenskontext einen klaren Ort haben, werden neu interpretiert und für einen anderen Kontext uminterpretiert, umgewertet und in der Bedeutung und Zuordnung verschoben.<sup>31</sup>
- Dadurch kommen Fragen der Bewertung und Legitimität ins Spiel: Was in einem Kontext gültig und zentral ist, muss sich in einem neuen Kontext zuerst etablieren. Die Umdeutungen von Artefakten und die Verschiebungen in den relevanten Wissensvorstellungen bedingen sich dabei wechselseitig.<sup>32</sup>
- In der Trading Zone spielen zudem Aushandlungsprozesse zwischen Theorien und Erfahrungen eine zentrale Rolle: die Umwertungs- und Umdeutungsprozesse beziehen sich zugleich auf konzeptionelle Reflexionen (Managementforschung und theologische Ethik), und auf konkrete Praxis (Managementhandeln und religiöses Leben).<sup>33</sup>

Dabei impliziert die Trading Zone ausdrücklich nicht, dass der Austausch automatisch und direkt gelingt, vielmehr werden Inkommensurabilitäten und Gegensätze zwischen verschiedenen Perspektiven deutlich, die sich in der Sperrigkeit der eingeführten Positionen oder in Abgrenzungsstrategien der beteiligten Akteure zeigen kann.

## 4.2. Reflexionen aus der Trading Zone von Management und Religion

Wenn man den »Zwischenraum« von Management und Religion als Trading Zone mit den entsprechenden Charakteristika denkt, ergeben sich verschiedene zentrale Themenfelder. Wir rechnen dabei in der Perspektive des Konzeptes der Trading Zone mit spezifischen Prozessen der Wissenskreation und Innovation, in denen sich neuartige hybride Artefakte, Praktiken, Räume, Rituale usw. herausbilden können. Der Blick für diese Möglichkeiten und Potentiale wird durch die Vorstellung eines Wissenstransfers verengt und auf den Austausch entlang vordefinierter Ebenen und Referenzen reduziert: Strategieprozesse in der Kirche, Charisma und Ethos im Unternehmen, Work-Life-Balance als Teil eines gelingenden Lebens usw. – dies alles sind wichtige Themen, die aber von ihrem Ursprungsbereich her sehr viel voraussetzen.

Durch Begegnungen in der Trading Zone entstehen unserer Ansicht nach zunächst vor allem Irritationen, Verschiebungen und Verunsicherungen, die von den involvierten Akteuren durch Reformulierungen und Interpretationen, oder durch Neukonzeptionen und Innovationen für den Austausch und den je eigenen Bereich fruchtbar gemacht und weiterentwickelt werden. Im Hinblick auf die Trading Zone zwischen Religion und Management identifizieren wir einige erste, uns interessant erscheinende Fragen, Aspekte und (möglicherweise kreative) Perspektivenverschiebungen. Damit eröffnen wir unsere spezifische Trading Zone:

- Wo sind die räumlich-zeitlichen Arrangements und Zonen zu finden, in denen sich Management und Religion empirisch-konkret begegnen und in denen sich neue Wissensformen herausbilden können? Sind diese Räume und Zonen konkret vorhanden oder zumindest vorstellbar? Es spricht vieles dafür, dass dieses Dazwischen an Individuen gebunden ist, also insbesondere in Biographien und ihren Kontexten verkörpert ist.<sup>34</sup> Manager als Personen machen Erfahrungen mit dem Unverfügbaren und religiöse Menschen machen Erfahrungen mit dem Steuern und Führen von oder Arbeiten in Managementsystemen. Im Führen zeigen Manager charismatische Züge<sup>35</sup> und ein Prophet muss seine Aktivitäten organisieren.
- In Managementkontexten sperrige und fragwürdige Hybridbildungen und Legitimationsoptionen sind zu erwarten, wenn ein Reden bpsw. aus spirituellen Erfahrungen oder *coram-deo*-Relationen heraus und ein Argument mit Blick auf eine effiziente Problemlösung konkret auf einander treffen. Dass Manager Spiritualität im Hinblick auf ihren Erfolg als Ressource nutzen, muss aber nicht nur negativ beurteilt werden. Ist auszuschließen, dass in Managementkontexten ganz neue und durchaus relevante spirituelle Erfahrungen gemacht werden? Ist auszuschließen, dass neue religiöse Metaphern und Symbole generiert und verwendet werden?
- Spezifische Artefakte und Instrumente wie Power Point Präsentationen (etwa im Gottesdienst) und Excel Tabellen einerseits, oder Kultgegenstände, Kleidungen<sup>36</sup> und meditative Praktiken andererseits haben eine wichtige Funktion in diesen Zwischenräumen, als Referenzpunkt und »boundary object« in der Trading Zone. An ihnen lassen sich die unterschiedlichen Per-



spektiven und die möglichen Gemeinsamkeiten materiell-körperlich festmachen und ausrichten. Wie werden spezifische Artefakte, Instrumente und Kultgegenstände dabei reinterpreted?

- Man kann managementtypisches Rechnen mit Veränderung und Innovation, das auch in religiösen Institutionen eine gewisse Dynamik in Gang setzt, als »Wirken des Geistes« oder »Kreativität des Göttlichen« reinterpretieren. Das ist theologisch dann kein Problem, wenn die Differenz von Gott und Welt (also Managementstrukturen) in der Welt selbst (in diesen Managementstrukturen selbst) kritisch apräsentiert wird. Die entsprechenden Organisationsformen dürften mithin nicht unmittelbar als Institutionen mit göttlicher, das heisst gleichsam unantastbarer Legitimation interpretiert werden.
- Vor diesem Hintergrund hat das Konzept des Wissenstransfers in gewissen Grenzen auch seine Berechtigung: Die Reduktion der Trading Zone auf Wissenstransfer und die vereinfachende Übertragung von Konzepten aus dem Management schützt – woran Religion und vor allem Theologie eigentlich interessiert sein müssten – gerade die Unverfügbarkeit des Göttlichen, weil es sich auf das menschlich Machbare, Steuerbare und Kontrollierbare beschränkt. Religiöse Institutionen wären so Paradigmen dafür, dass und wie ein Verhältnis zum Unverfügbaren in soziale »Körper« eingebettet werden kann.<sup>37</sup>

Es könnte interessant sein, eine klassische Frage der Wirtschaftsethik, die Frage der Implementierung moralischer Normen und Werte in wirtschaftlichen Zusammenhängen, im Kontext des Trading Zone-Konzeptes neu zu reflektieren. Was einerseits vor allem kantianisch und diskursphilosophisch geprägte Ethiken im Umfeld von Peter Ulrich Managern und Unternehmen vorwerfen, dass Ethik hier gelegentlich zu einem strategischen Instrument und zum Reputationsmanagement verkomme,<sup>38</sup> und was andererseits von Ethiken im Umfeld Karl Homanns gefordert wird, dass Ethik in die Wirtschaftswelt hinein angepasst werden müsse (keine Nachteile am Markt bringen und primär über die Rahmenbedingungen für alle Unternehmen implementiert werden sollte), also nicht zu »moralisch« sein dürfe<sup>39</sup> – das dürfte näher besehen weit komplexer sein. Manager wollen auf Normen angesprochen werden und moralische Normen verändern sich in ihrem Kontext. Die Handlungslogiken von Moral und Wirtschaft lassen sich nie so sauber trennen, wie das die erwähnten wirtschaftsethischen Autoren möchten.

## 5. Eine Verhandlung aus der Trading Zone von Managementforschung und theologischer Ethik

Der Fokus auf Handeln unter Unsicherheit als Thema des Managements und der Managementforschung einerseits, und auf Leben im Kontext von Unverfügbarkeit als Thema der Religion und der theologischen Ethik andererseits ist ein exemplarischer Ausgangspunkt für eine Verhandlung in der Trading Zone von Management und Religion.

### 5.1. Handeln unter Unsicherheit in Managementkontexten

Die Managementforschung versteht unter der Unsicherheit von Ereignissen und Prozessen, dass es nicht möglich ist, robuste Erwartungen zu bilden und klare kausale Abhängigkeiten zu be-



stimmen, weil ein Ereignis oder ein Zusammenhang zu komplex ist, um durchschaut zu werden, weil es nicht möglich ist, zu wissen, was wir in Zukunft wissen werden, weil es prinzipiell unmöglich ist, zukünftige Entwicklungen vorherzusehen und weil wir das eigene Handeln und das Handeln anderer nur unzureichend prognostizieren können, aufgrund der inhärenten Situativität, Kontextabhängigkeit, Offenheit und Zeitlichkeit von konkreten Handlungen und Entscheidungen.<sup>40</sup> In Gesprächen mit Unternehmern und Managern, aber auch in den verbreiteten Erwartungen Unternehmern und Managern gegenüber spielt Unsicherheit als Thema explizit und implizit eine wichtige Rolle, auf ganz unterschiedliche Weise.

Strategische Entscheidungen, forschungsgetriebene Innovationen und organisatorische Veränderungen sind inhärent mit Unsicherheit verbunden, es ist ex ante nicht absehbar, inwieweit sich bestimmte Erwartungen und Vorstellungen verwirklichen lassen. Vor diesem Hintergrund wird es als eine zentrale Aufgabe und Verantwortung von Unternehmern und Managern gesehen, unter diesen Bedingungen die richtigen Entscheidungen zu treffen und die angemessenen Orientierungen zu etablieren. Insbesondere in der Diskussion zu Unternehmertum und Leadership wird diese Fähigkeit genauer verhandelt und kontrovers diskutiert. Zudem wird dieser Zusammenhang beispielsweise in der öffentlichen Diskussion dafür verwendet, Gewinne und Entschädigungen als Prämie dafür zu interpretieren, dass Unternehmer und Manager mit dieser Unsicherheit produktiv und erfolgreich umgehen.

Dabei nehmen Unternehmer und Manager selber solche Situationen durchaus als paradoxe Konstellation wahr, weil sie genau wissen und immer wieder erfahren, dass aufgrund der Unsicherheit und Offenheit zukünftiger Ereignisse, und aufgrund der Dynamik und Komplexität unternehmerischer Prozesse Entscheidungen besonders schwierig und fragil sind, und es eine robuste Sicherheit und fundierte Orientierung für eine entsprechende Entscheidung nicht geben kann; zugleich sind Manager und Unternehmer mit der Erwartung konfrontiert (die sie oft auch an sich selber haben), dass gerade sie die Fähigkeit haben, in solchen unsicheren Situationen zu entscheiden und zu handeln. Die Ambiguität zwischen eigener Wahrnehmung und Erwartung an die eigenen Fähigkeiten ist eine konstante Herausforderung.

Es können unterschiedliche Handlungsstrategien beobachtet werden, wie Manager und Unternehmer mit Unsicherheit umgehen:

- Erstens versuchen sie kontinuierlich, durch Interaktion und Kommunikation mit den unterschiedlichsten Personen innerhalb und außerhalb des Unternehmens relevante Informationen und möglichst robustes Expertenwissen verfügbar zu machen. Durch eine Art kollektiven Interpretationsprozess werden die Orientierungen und Entscheidungen vorbereitet, entschieden und stabilisiert. Allerdings ist Unsicherheit durch das Paradox gekennzeichnet, dass zusätzliche Informationen und Meinungen unter Umständen das Bild nicht klarer, sondern komplexer und ambivalenter machen.
- Zweitens tendieren Unternehmer und Manager dazu, unter Unsicherheit proaktiv gewisse Setzungen zu machen und aufgrund der ersten Reaktionen und Feedbacks intern und extern abzuschätzen, ob ihre Beurteilung robust verfolgt werden kann oder revidiert oder sogar ganz verworfen werden muss.<sup>41</sup> Allerdings ist natürlich gerade unter Unsicherheit unklar, ob erste Reaktionen eine gute Referenz für die Beurteilung der eigenen Entscheidungen und Handlungen sind.
- Drittens investieren Unternehmer und Manager sehr viel Zeit und Energie in die kontinuierliche Aktualisierung, Reproduktion und Weiterentwicklung von Begründungen und Legiti-

mationen ihrer unternehmerischen Setzungen. Gerade weil diese Setzungen eigentlich willkürlich und fragil sind, ist es besonders wichtig, aber auch besonders schwierig, sie durch geeignete Handlungen und Erklärungen, Geschichten und Referenzen, Routinen und Prozesse zu stabilisieren und so für andere verbindlich und selbstverständlich zu machen.

- Viertens spielen in solchen Kontexten Experten wie etwa Berater, Forscher, usw. eine wichtige Rolle, indem sie den Abbau von Unsicherheit und den Aufbau von Legitimation als Geschäft betreiben. In diesem Zusammenhang sind zudem etablierte und in der Community verbreitete und anerkannte Instrumente und Best Practices wichtig als Referenz und Orientierungspunkt des eigenen Handelns. Inwieweit diese Referenzen für die konkrete Situation tatsächlich hilfreich sind, und wie genau sie in den jeweiligen Kontext übersetzt werden, ist dabei oft selber unsicher. Alle diese Strategien im Umgang mit Unsicherheit gehen konkret mit dem Paradox um, dass sie Handeln und Handlungsfähigkeit in Situationen herstellen müssen, in denen robuste Entscheidungen und Handlungen schwierig oder prinzipiell nicht möglich sind, zugleich aber gerade unter diesen Bedingungen »Leadership« und »Entscheidungsfähigkeit« gefordert und erwartet werden. Dazu kommt oft das Problem der Ambiguität, das heißt, dass ganz unterschiedliche, gut begründete Alternativen und Orientierungspunkte vorliegen, für deren Bewertung und Selektion es unter Unsicherheit keine robusten Entscheidungskriterien gibt. Das führt dazu, dass Manager und Unternehmer nicht nur die Entscheidungen, sondern zugleich die Beurteilungskriterien für die Entscheidungen etablieren und aktualisieren müssen.

In einigen Diskussionen wird dieses Paradox nicht nur als wichtig sondern auch als positiv beurteilt: Unsicherheit impliziert unternehmerische Opportunitäten; eröffnet Handlungsspielräume; ermöglicht es einem Unternehmer oder Manager, seine Sicht einer Situation gegen andere durchzusetzen, und so kommen Führung und Leadership überhaupt zustande. Die unternehmerische Freiheit und Offenheit ist fundamental mit der Unsicherheit dieser Situationen verbunden. Manager und Unternehmer sind also mit dem Paradox konfrontiert, dass sie auf der einen Seite Unsicherheitszonen suchen (und suchen müssen), um unternehmerische Initiativen zu lancieren und zu realisieren, auf der anderen Seite sind diese Zonen sehr anspruchsvoll und ambivalent, weil die zentralen Entscheidungen und Handlungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen und also inhärent offen und fragil sind.

## 5.2. Unverfügbarkeit und religiöse Orientierung bezogen auf Managementkontexte

Aus der Sicht der hier vertretenen theologischen Ethik begegnet Menschen lebensweltlich genauso wie in Unternehmens- und Managementkontexten ständig Unverfügbares. Ereignisse und Situationen in dieser Perspektive zu sehen und zu anerkennen, eröffnet gerade für Manager und Unternehmer neue Themen und Möglichkeiten für ihr Selbstverständnis. Dabei kommen einerseits die Grenzen des Handelns in der Perspektive von Unsicherheit und Unverfügbarkeit in den Blick und damit die Frage, wie man sich anders als entscheidend und handelnd zu diesen Ereignissen und Situationen in Beziehung setzen kann. Andererseits wird paradoxerweise in der Trading Zone von Religion und Management die Frage zentral, inwieweit mit Blick auf Unsicherheit und Unverfügbarkeit Entscheiden und Handeln die notwendige Orientierung geradezu schaffen können.<sup>42</sup> In dieser paradoxalen Denkbewegung liegen aus unserer Sicht einige interessante Themen und fundamentale Fragen:

- Kontingenzerfahrungen im Kontext von Unsicherheit eröffnen für das Selbstverständnis gerade von Unternehmern und Managern die Frage, welche Konsequenzen es haben kann anzuerkennen, dass nicht alle Ereignisse und Situationen verfügbar gemacht und gestaltet werden können. Nicht handeln, sondern anerkennen, nicht entscheiden, sondern hinnehmen ist der angemessene Modus mit Blick auf die Unverfügbarkeit. Wie können das Manager im Unternehmenskontext integrieren?<sup>43</sup> Was bedeutet es im Hinblick auf die Konstitution und Orientierung ihres Selbst? Welche Funktion kann und soll religiöse Orientierung und Erfahrung hier übernehmen? Oder müsste man nicht mit Luhmann argumentieren, dass diese Fragestellung die Entwicklung hin zu funktional ausdifferenzierten Sozialsystemen verfehlt? Und dass Wirtschaft ja gerade deswegen so erfolgreich ist, weil sie religiöse Fragestellungen nicht bearbeiten muss? Oder liegt gerade hier ein Problem des Denkens in Luhmannschen Systemen, dass Lebensbestände wie Unverfügbarkeit eben doch alle Systeme irritieren? Vielleicht kann man das Problem folgendermaßen konzeptualisieren: Unverfügbarkeit wird im Managementkontext nicht direkt, sondern primär »übersetzt« als Unsicherheit auf- und wahrgenommen. Im Modus der Unsicherheit würde Unverfügbarkeit also in gewissen Grenzen operationalisierbar.
- Religiöse Orientierungssysteme stabilisieren menschliche Identität und Handlungsfähigkeit, insofern sie grundlegende Kontingenzen menschlichen Lebens absorbieren. Diese Stabilisierungen sind aber zugleich prekär und paradox. Im Innersten religiöser Symbolisierungen selbst kann das Problem des Unverfügbaren aufbrechen: so wenn etwa in der christlichen Tradition Gott als abgründiger und verborgener bezeichnet wird<sup>44</sup> oder das Bilderverbot formuliert wird. Das Aufbrechen und Einbrechen des Unverfügbaren zu absorbieren, und zugleich um seine Möglichkeit zu wissen, ist auch in unternehmerischen Kontexten relevant. Es ist jedenfalls immer wieder eine wichtige Frage, inwieweit unerwartete Ereignisse und überraschende Entwicklungen, beispielsweise im Kontext technologischer Neuerungen, strategischer Veränderungen oder wirtschaftlicher Krisen für das Selbstverständnis und die Existenz eines Unternehmens fundamentale Konsequenzen haben, oder ob sie in der Perspektive der geltenden Referenzen und Selbstverständlichkeiten verstanden werden können.
- Religionen und Glaubenssysteme irritieren auch.<sup>45</sup> Das geht bei funktionalen Definitionen wie denjenigen von Lübbe und Luhmann leicht vergessen. Dass menschliches Leben kontingent ist, dass also vieles auch anders sein könnte, kann neben der erwähnten, nicht vermeidbaren Kontingenzbewältigungspraxis, auch zur Kritik am Zustand und den Orientierungssystemen der Welt, wie sie vorliegen, führen.<sup>46</sup> Unverfügbarkeit kann der Ausgangspunkt für eine Kritik an bestehenden Selbstverständlichkeiten sein, ein Hereinbrechen in etablierte Orientierungen, und das Denken in Möglichkeiten. Das wissen Unternehmer und Manager. Prozesse der technologischen Innovation und der strategischen Transformation leben davon, dass aktuell geltende Selbstverständlichkeiten mit Blick auf neue Möglichkeiten oder alternative Referenzen und Bewertungen problematisch werden und ihre Selbstverständlichkeit verlieren. Zuviel selbstverständliche Orientierung und zu erfolgreiche Absorption von Überraschendem und Irritierendem kann verhindern, dass wichtige Schritte getan werden und wichtige Umorientierungen stattfinden können.
- »In religiöser Lebensorientierung«, so Dalferth<sup>47</sup>, »beziehen Menschen ihr Leben auf eine es überschreitende Wirklichkeit, der sie es verdanken und auf die sie es bezogen wissen, ohne

sie als solche begreifen oder über sie verfügen zu können«. So wird an das Selbstverständnis von Menschen allgemein, und damit natürlich auch von Unternehmern und Managern die Vorstellung der Transzendenz herangeführt: Es gibt etwas außerhalb meiner (oder unserer) Handlungsmacht, ja sogar außerhalb meiner selbst, zu dem ich mich verhalten, auf das ich aber auch vertrauen kann. Dass dieser Zusammenhang des Vertrauens auf etwas außerhalb von mir besteht und für erfolgreiches Unternehmertum und Management wichtig ist, wird von der Managementforschung durchaus gesehen, allerdings nicht mit einem expliziten Bezug auf die religiös interpretierte Möglichkeit von Transzendenz, sondern sehr viel stärker mit Bezug auf allgemein geltende Werte und kulturell verankerte Überzeugungen.<sup>48</sup>

Soweit einige Fragen und Schnittstellen aus der Trading Zone. Im Blick auf die Frage, inwiefern religiös symbolisierte Unverfügbarkeit in Managementkontexten aufgenommen werden kann, bleibt dabei eine gewisse Sperrigkeit von Religion unvermeidbar:

- (1) Ein religiöses Verhältnis zum Unverfügbaren ändert an den entsprechenden Lebensbeständen nichts. Diese Orientierung ist, wenn man so will nicht technisch-operativ, sondern symbolisch-rituell. Es ändert sich aber das Verhältnis der Menschen zu diesen Beständen, die Art beispielsweise, wie sie diese wahrnehmen und darauf reagieren. So wird beispielsweise in der christlichen Tradition eine entsprechende Wirkung der handlungsmachtstranszenten (göttlichen) Wirklichkeit als Folge eines Lebens im Geist verstanden.<sup>49</sup> Inwiefern müsste das auch für die (Selbst-)Interpretation des Handelns von Unternehmern und Managern gelten?
- (2) Religionen rechnen elementar mit dem Unverfügbaren. Man könnte Offenbarung geradezu als Intervention und Einbruch des Überraschenden verstehen.<sup>50</sup> Und insofern ist in religiöser Lebensorientierung stets eine prinzipielle Relativierung menschlichen Lebens und Handelns im Hinblick auf eine übergeordnete Wirklichkeit mitgesetzt.<sup>51</sup> Die oft erlebte Überforderung von Unternehmern und Managern durch eigene und fremde Erwartungen an ihre Fähigkeiten und Möglichkeiten, aber auch die Zuschreibung von Erfolgen auf einzelne Personen, wird in dieser Perspektive wesentlich relativiert.
- (3) Das religiöse Wahrnehmen und Symbolisieren von Unverfügbarkeit setzt, weil das Unverfügbare kontextabhängig ist, keine unmittelbaren normativen Grenzen für das menschliche Handeln, insofern ist Religion in Managementkontexten auch nicht unmittelbar moralisch reinterpremierbar. Es signalisiert primär ein grundsätzliches Thema des Handelns: Religion inspiriert die zentrale Reflexion, in welchen Situationen Handeln generell sinnvoll und verantwortbar ist, eine der zentralsten Fragen, die sich Manager und Unternehmer stellen können und müssen.

## 6. Ausblick

In der neueren Diskussion zu einer Knowledge-Based View auf Firmen und Management spielt der Begriff von Wissen als »justified true belief« eine zentrale Rolle, die Übersetzung also von subjektiven Erfahrungen und situierten Einsichten in organisational verbindliche Re-

ferenzen und Vorstellungen. Zugleich liegt der Fokus auf der praktisch-konkreten Aktualisierung und/oder Umdeutung von wesentlich »verkörpertem« Wissen im Handeln und durch situierte Praktiken.<sup>52</sup> Interessanterweise hat das zur Konsequenz, dass sich die zentralen Fragestellungen der Managementforschung selber verschieben, von einem prioritären Interesse an Strategie zur Bedeutung von Identität in der Strategieforschung,<sup>53</sup> von der Bedeutung von Struktur zu Fragen der Orientierung in der Organisationstheorie,<sup>54</sup> vom Interesse an Regeln und Routinen zur Frage nach dem Handeln im Ausnahmezustand,<sup>55</sup> vom Management von Risiken zum Umgang mit Unsicherheit.<sup>56</sup> In diesen Verschiebungen und den damit verbundenen Fragestellungen in der Managementforschung finden sich aus unserer Sicht interessante Anknüpfungspunkte für ein Gespräch mit der theologischen Ethik. Wir haben das mit Bezug auf die Unterscheidung von Handeln unter Unsicherheit und Leben im Kontext von Unverfügbarkeit ausgeführt.

Meist werden diese Themenverschiebungen in der Managementforschung allerdings als rein konzeptionelle Erweiterungen verstanden, die sich im wesentlichen darauf beschränken, offene Forschungsfragen und ungeklärte Zusammenhänge durch die Einführung zusätzlicher theoretischer Konzepte und empirischer Interessen zu ergänzen. Gerade vor dem Hintergrund von Überlegungen in der theologischen Ethik wird aus unserer Sicht aber deutlich, dass mit diesen Verschiebungen mehr gemeint ist und damit fundamental neue Sichtweisen und Handlungs- beziehungsweise Lebensvollzüge in den Blick kommen müssen. Einzelne Autoren in der Managementforschung weisen in diesem Sinn, aber ohne Verweis auf theologische und religionssoziologische Überlegungen, explizit darauf hin, dass mit diesen Entwicklungen Transformationen in den zentralen Perspektiven auf Management und damit im Selbstverständnis der Managementforschung verbunden sein müssten.<sup>57</sup> Wenn das stimmt, was die Wissenschaftsforschung über die Bedeutung von Trading Zones sagt, dann kann der intensive »Tausch« und die vertiefte »Verhandlung« zwischen theologischer Ethik und Managementforschung hier viel versprechende Ansätze aufzeigen.

Unsere Überlegungen in der Trading Zone von Religion und Management verweisen auf einige grundsätzliche Beobachtungen, die für zukünftige »Verhandlungen« wichtig sein können:

- Religion und Management sind keine automatisch und unhinterfragt miteinander vergleichbare oder verknüpfbare Systeme. Die gemeinsame Ebene für eine produktive Verhandlung ist immer wieder neu zu suchen, zu bestimmen und herzustellen. Damit sind zwingend Irritationen und Überraschungen verbunden, zugleich aber immer auch kreative Möglichkeiten und neuartige Perspektiven möglich.
- Religion und theologische Ethik können auf ein jahrtausendaltes, enormes Repertoire von Denkansätzen und intellektuellen Traditionen, Erfahrungen und Ausdrucksformen zurückgreifen. Unternehmertum und Management haben entsprechend über die Trading Zone Zugang zu einem enormen kreativen Erfahrungs- und Reflexionspotenzial. Dieses Potenzial auf eine zu transferierende Ressource zu reduzieren, vergibt das eigentlich Spannende.
- Management und Unternehmertum verfügen gerade heute über eine enorme gesellschaftliche Relevanz und globale Legitimität. Sich dazu nur im Modus des Transfers oder der Abgrenzung in Beziehung zu setzen vergibt die vielen kritischen, kreativen, offenen, paradoxalen Möglichkeiten, die durch ein Konzept des Verhältnisses und des Austausches als Trading Zone deutlich werden.

- Die Trading Zone initiiert schließlich Verschiebungen im Verhältnis von Management und Managementforschung einerseits, und Religion und theologische Ethik andererseits. Plötzlich und unerwartet werden Reflexionen und Beobachtungen aus dem einen Bereich relevant für Erfahrungen und Handlungen aus dem anderen Bereich, und umgekehrt. Aus einer linearen Relation wird ein gesellschaftliches Laboratorium.

*Dr. Simon Grand*  
*Universität St. Gallen HSG*  
*RISE Management Research*  
*Dufourstrasse 40a*  
*CH-9000 St.Gallen*

*Prof. Dr. Markus Huppenbauer*  
*Ethik-Zentrum der Universität Zürich*  
*Zollikerstr.117*  
*CH-8008 Zürich*

## Literatur

- Bower, Joseph L./Gilbert, Clark G. (2005): A Revised Model of the Resource Allocation Process, in: Bower, Joseph L./Gilbert, Clark G. (eds.): From Resource Allocation to Strategy, Oxford University Press, pp. 439-456.*
- Choo, Chun Wei/Bontis, Nick (eds.) (2002): The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, Oxford.*
- Dalferth, Ingolf U. (2005): Leben angesichts des Unverfügbaren. Die duale Struktur religiöser Lebensorientierung, in: Stegmaier, Werner (Hrg.), Orientierung. Philosophische Perspektiven, Frankfurt, 245-266.*
- Dalferth, Ingolf U. (2003): Die Wirklichkeit des Möglichen. Hermeneutische Religionsphilosophie, Tübingen*
- Dalferth, Ingolf U. (1991): Kombinatorische Theologie. Probleme theologischer Rationalität, Freiburg*
- Dalferth, Ingolf U./Stoellger, Philipp (Hrg.) (2004): Wahrheit in Perspektiven. Probleme einer offenen Konstellation, Tübingen*
- Drucker, Peter (1985): Innovation and Entrepreneurship. Harper Business, New York*
- Eck, Claus D., (1999): Charisma zwischen Religion und Management. Über die Zusammenhänge von Charisma und Führung, in: Jacob, Walter (Hrg.) (1999): Charisma. Revolutionäre Macht im individuellen und kollektiven Erleben, Zürich, pp. 139-174*
- Elkana, Yehuda (1986): Anthropologie der Erkenntnis. Die Entwicklung des Wissens als episches Theater einer listigen Vernunft, Suhrkamp, Frankfurt a. M.*
- Famos, Cla (2005): Kirche zwischen Auftrag und Bedürfnis, Münster*
- Fleck, Ludwig (1980): Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache, Suhrkamp, Frankfurt a. M.*
- Fischer, Johannes (2002): Theologische Ethik: Grundwissen und Orientierung, Stuttgart*
- Galison, Peter (1997): Image and Logic. A Material Culture of Microphysics, Chicago University Press, Chicago*
- Gibbons, Michael E./Limoges, Camille/Nowotny, Helga (1994): The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies, Sage Publications*
- Gomez, Pierre-Yves (1996): Le gouvernement de l'entreprise, InterEditions, Paris*
- Gomez, Pierre-Yves/Jones, Brittany C. (2000): Convention: An interpretation of deep structure in organizations, in: Organization Science, Vol.11, Nr.6, pp. 696-708*
- Gosepath, Stefan (2006): Die Verantwortung für die Beseitigung von Übeln, in: Heidbrink, Ludger/Hirsch, Alfred (Hrg.) (2006): Verantwortung in der Zivilgesellschaft: Zur Konjunktur eines widersprüchlichen Prinzips, Frankfurt am Main, pp. 387-410*
- Grand, Simon/MacLean, Donald (2003): Creative Destruction and Creative Action. Path Dependence and Path Creation in Innovation and Change, Working Paper, University of St. Gallen HSG*
- Grant, Robert M. (1996): Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. In: Strategic Management Journal, Vol.17, Special Issue, pp. 109-122*

- Homann, Karl (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh, pp. 322-343
- Huppenbauer, Markus (2000): Theologie und Naturethik. Eine schöpfungstheologische Auseinandersetzung mit ethisch-normativen Ansätzen umweltverantwortlichen Handelns, Stuttgart
- Joas, Hans (1992): Die Kreativität des Handelns, Frankfurt
- Joas, Hans (1999): Die Entstehung der Werte, Frankfurt
- Josuttis, Manfred (2002): Religion als Handwerk. Zur Handlungslogik spiritueller Methoden, Gütersloh
- Knorr Cetina, Karin (1989): Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft, erweiterte Neuaufgabe, Suhrkamp, Frankfurt a. M.
- Latour, Bruno (1999): Pandora's Hope. Essays on the Reality of Science Studies, Harvard University Press, Cambridge MA
- Leonard, Dorothy (1995): Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation, Harvard Business School Press, Cambridge MA
- Lübbe, Hermann (2004): Religion nach der Aufklärung, Graz
- Luther, Henning (1992): Religion und Alltag. Bausteine zu einer praktischen Theologie des Subjekts, Stuttgart
- Maak, Thomas/Pless, Nicola M. (eds.) (2006): Responsible Leadership, New York
- MacIntyre, Alasdair (2001): Die Anerkennung der Abhängigkeit. Über menschliche Tugenden, Hamburg
- Nonaka, Ikujiro (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, in: Organization Science, Vol.5, Nr.1, pp. 14-37
- Ortmann, Günther (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung, Frankfurt
- Pettigrew, Andrew (2001): Introduction, EGOS Colloquium, Barcelona
- Rheinberger, Hans-Jörg (2006): Epistemologie des Konkreten. Studien zur Geschichte der modernen Biologie, Frankfurt a.M.
- Santner, Eric (2001): On the Psychotheology of Everyday Life. Reflections on Freud and Rosenzweig, Chicago/London
- Shapira, Zur (1995): Risk Taking: A Managerial Perspective, Russell Sage Foundation, New York
- Spender, J.-C. (1996): Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal, Vol.17, Special Issue, pp. 45-62
- Szulanski, Gabriel (2003): Sticky Knowledge. Barriers to Knowing in the Firm, Sage Publications, London
- Thévenot, Laurent (2006): L'action au pluriel. Sociologie des regimes d'engagement, Editions La Découverte, Paris
- Tomaschek, Michael (Hrsg.) (2005): Management & Spiritualität. Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft, Bielefeld
- Tsoukas, Haridimos (2004): Complex Knowledge. Studies in Organizational Epistemology, Oxford University Press, Oxford
- Tsoukas, Haridimos/Knudsen, Christian (2002): The Conduct of Strategy Research. In: Pettigrew, Andrew M./Thomas, Howard/Whittington, Richard (eds.): Handbook of Strategy and Management, pp. 411-435
- Ulrich, Peter (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern
- Van de Ven, Andrew H./Polley, Douglas E./Garud, Raghu/Venkataraman, Sankaran (1999): The Innovation Journey, Oxford University Press
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in Organizations, Sage Publications, Thousand Oaks
- Weick, Karl E./Sutcliffe Kathleen M. (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart
- Werner, Micha H. 1999. »Anwendungsprobleme« in der normativen Ethik? Vorbereitende Bemerkungen im Hinblick auf die Anwendungskontroverse in der Diskursethik, Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen (Hrsg.), Beiträge und Berichte Nr. 85

## Anmerkungen

1. Vgl. etwa Tomaschek 2005, Famos 2005 sowie Maak/Pless 2006.
2. Vgl. Galison 1997.
3. Vgl. zum Thema Wissenskreation insbesondere Tsoukas 2004; zu Innovation exemplarisch Van de Ven et.al. 1999; zu Strategieentwicklung unter anderen Bower/Gilbert 2005.
4. Vgl. dazu unter anderen Grand/MacLean 2003, Tsoukas 2004.
5. Vgl. dazu MacIntyre 2001.
6. Unverfügbares in diesem Sinn ist keine statische Grösse, sondern bezogen auf spezifische Handlungskompetenzen und -ressourcen zu bestimmten Zeiten. Vgl. dazu Huppenbauer 2000, 88ff.
7. So Lübbe 2004, 154.
8. Vgl. Lübbe 2004, 149 und 160 mit der Formel Religion als Kontingenzbewältigungspraxis vor dem Hintergrund der Formel »Kultur des Verhaltens zum Unverfügbaren« (Friedrich Kambartel). Analog auch Dalferth 2005: 250ff.



9. So Dalferth 2005, 249.
10. Vgl. dazu: »Solange epistemische Objekte und ihre Begriff unscharf sind, erzeugen sie eine Spannung, in der auch ihre Produktivität liegt: Sie ragen in den Bereich dessen vor, was wir gerade noch nicht wissen und werden dadurch zu Instrumenten der Forschung« (Rheinberger 2006: 205).
11. Nicht ausgeschlossen werden soll mit dieser Aussage, dass Unternehmer zugleich religiöse Menschen sein können und umgekehrt.
12. Für eine Übersicht wichtiger Positionen siehe insbesondere Bontis/Choo 2002.
13. Dieser Zugang wird exemplarisch von Grant 1996 und Szulanski 2003 vertreten.
14. Damit weisen Autoren wie Spender 1996 und Tsoukas 2004, die diesen Zugang exemplarisch vertreten, auf das fundamental Kreative menschlichen Handelns allgemein und in organisationalen Kontexten hin (vgl. auch Joas, 1992; Tsoukas & Knudsen, 2002).
15. Vgl. etwa Dalferth 1991 und Dalferth/Stoellger 2004.
16. Für einen vielversprechenden aktuellen theoretischen Konzeptionalisierungsversuch siehe insbesondere Thévenot 2006.
17. Darauf hat Nonaka 1994 in der Managementdebatte bereits sehr früh hingewiesen. In der jüngeren Diskussion gewinnt diese Position zunehmend an Gewicht.
18. So etwa Huppenbauer 2000.
19. So etwa Fischer 2002.
20. So Gosepath 2006, 394.
21. Vgl. dazu Weick/Sutcliffe 2003, die im Titel ihres Buches davon sprechen, das Unerwartete zu managen.
22. Zum Thema auch Fischer 2002, 136 und schon Rendtorff 1990: 13 und 62ff. Wir thematisieren hier nicht die Dauerfrage jeder evangelischen Ethik, inwiefern diese Rezeptivität nur in der Relation zu Gott gilt, inwiefern also gerechtfertigte Sünde *coram hominibus* eben doch als Akteure aufzutreten haben, oder inwiefern ganz generell ein *tertius usus legis* eine Berechtigung hat oder nicht.
23. Daraus lässt sich auch die These ableiten, dass Religion in dieser theologischen Tradition es zunächst einmal gerade nicht mit moralischer Orientierung zu tun hat, sondern wenn schon mit dem, was der Moral (hier verstanden als einem Set von handlungsleitenden Werten, Normen und Regeln) voraus liegt: Um es zu wiederholen: Thema ist hier ja Unverfügbares, das sich der Transformation in moralischen oder politischen Handlungssinn widersetzt. Und gerade deswegen bleibt in dieser theologischen Perspektive das Problem: Wie sollen Menschen ihr Handeln verstehen und wie sollen sie handeln? Vgl. dazu paradigmatisch Fischer 2002.
24. Theologisch wird man die diese Spannung erzeugende Fokussierung auf Handlungsmacht interpretieren als Sünde, allerdings nicht ohne zu ergänzen, dass diesbezüglich alle Menschen betroffen sind. Und auch nicht ohne zu ergänzen, dass es natürlich nicht einzelne, funktional ausdifferenzierte gesellschaftliche Bereiche (wie etwa die Wirtschaft) sind, die als sündig bestimmt werden, sondern einzelne Menschen, die in allen gesellschaftlichen Bereichen und Kontexten, in denen sie handeln und leben, sich auf eine bestimmte Weise als Akteure und Menschen verstehen.
25. Gerade in der Fokussierung dieser Differenz könnte denn auch der wesentliche Beitrag von Luhmanns Theorie der funktionalen Ausdifferenzierung von sozialen Systemen mit Bezug auf Wirtschaft und Religion bestehen.
26. Vgl. dazu Fischer 2002, 83ff.
27. Dazu sehr einflussreich Drucker 1985.
28. Siehe dazu aus Sicht der Wissenschaftsforschung insbesondere Gibbons et. al. 1994 und in der Managementforschung Leonard 1995. Die neueren Science and Technology Studies weisen in der Tradition der Wissenschaftsforschung darauf hin, dass wissenschaftlich-technologische Wissensproduktion eingebunden ist in Denkkollektive (Fleck 1980), in denen die Bedeutung und Legitimität konkreter Ideen und Erkenntnisse beurteilt und verhandelt werden. Dasselbe gilt für die Entwicklung von technologischen Systemen (Hughes et al, 1999; Bijker & Law, 1994).
29. Dieses Konzept wird durch Galison 1997 explizit eingeführt und ausführlich diskutiert.
30. Vgl. dazu auch Knorr Cetina 1989.
31. Vgl. dazu neuerdings insbesondere Latour 1999.
32. Vgl. dazu aus wissenschaftshistorischer Perspektive beispielsweise Elkana 1986.
33. Analoge Prozesse zwischen moralischen Prinzipien oder Normen und den konkreten Handlungs- und Lebensvollzügen werden auch im Bereich der Ethik etwa unter dem Stichwort »reflexives Gleichgewicht« thematisiert. Vgl. dazu Fischer 2002, 239ff.
34. Gerade mit diesem Fokus wäre die protestantische Tradition ein erfolgversprechender Gesprächspartner. Für die These, dass es Individuen sind bezüglich derer die Begegnung von Religion und Management primär relevant sind, spricht auch, dass Religion und Management ja nie als isolierte und als exklusiv funktionslogischspezifischen Normen und Werten verpflichtete Orientierungssysteme beobachtet werden können.
35. Vgl. dazu Eck 1999.
36. Wir denken hier beispielsweise an den Dalai Lama oder – im schweizerischen Kontext – den Abt des Klosters Einsiedeln, die in Managementkontexten in »religiöser« Kleidung auftreten und gerade dadurch attraktiv sind.
37. Vgl. dazu eine analoge Beobachtung von Josuttis 2002, 32 bezüglich der von ihm so genannten »profanen Methoden ... im Praxisfeld des pastoralen Berufs«.

38. Vgl. etwa *Werner* 1999. Dazu grundsätzlich schon *Ulrich* 1997, 418ff.
39. Vgl. dazu *Homann* 1999, 324f. und 336f. Kritisch zu einer derartigen Position *Werner* 1999 (im Kontext der St. Galler Wirtschaftsethik) mit einem Fokus auf diskursiv einlösbaren Legitimationsfragen.
40. Vgl. dazu die ausführliche Diskussion aus ökonomischer Sicht in *Gomez* 1996 und *Gomez/Jones* 2000.
41. Empirisch gezeigt wurde das unter anderem von *Shapira* 1995.
42. Vgl. hierzu *Hans Joas* Ausführungen zur »Kreativität des Handelns«, *Joas* 1992.
43. Wie *Josuttis* 2002 gezeigt hat, üben auch Religionen paradoxerweise spezifische Rezeptivitätskompetenzen ein: »Dass der Mensch in der Gottesbegegnung zur Gnade der Passivität bestimmt ist, kann und darf er seinerseits nicht durch vollkommene Passivität methodisieren« (*Josuttis* 2002, 37). Eingeeübt werden also Methoden, die es erlauben, sich in ein Verhältnis zum Unverfügbaren zu setzen und zugleich dessen Unverfügbarkeit zu wahren.
44. Zur Struktur und Logik entsprechender Paradoxien vgl. *Dalferth* 2005.
45. Vgl. etwa das Kapitel »Schmerz und Sehnsucht« in *Luther* 1992, 239ff.
46. Dass entsprechende Visionen des Heilseins und der Erlösung zwar für Handelnde attraktiv und orientierend sein können, aber doch nicht in deren Handlungsmacht liegen, wird religiös beispielsweise mit der Rede von der allem menschlichen Handeln zuvorkommenden Kreativität Gottes zur Sprache gebracht. (Vgl. dazu *Dalferth* 2005, 255 »Apräsenz des Unverfügbaren im Verfügbaren« usw.)
47. *Dalferth* 2005, 262.
48. Gemäss *Joas* 1999 ist diese Erfahrung der Selbsttranszendenz, dass es also Wirkzusammenhänge, aber auch verbindliche Referenzen und Wertsysteme gibt, die jenseits des eigenen Handelns und Gestaltens, und auch jenseits konkreter Handlungssituationen liegen, im Hinblick auf die Orientierung von Handeln zentral.
49. Vgl. dazu *Fischer* 2002.
50. Vgl. dazu *Santner* 2001 mit Bezug auf Rosenzweig.
51. So *Dalferth* 2005, 92.
52. Vgl. dazu insbesondere *Nonaka* 1994 und *Tsoukas* 2004.
53. Vgl. *Pettigrew* 2001
54. Vgl. *Weick* 1995.
55. Vgl. *Ortmann* 2003.
56. Vgl. *Gomez/Jones* 2000.
57. Vgl. insbesondere *Spender* 1996.